MARZO 2023

Visione e Progettazione strategica

Visione, missione e pianificazione strategica di gruppi e organizzazioni

La Prossima Cultura

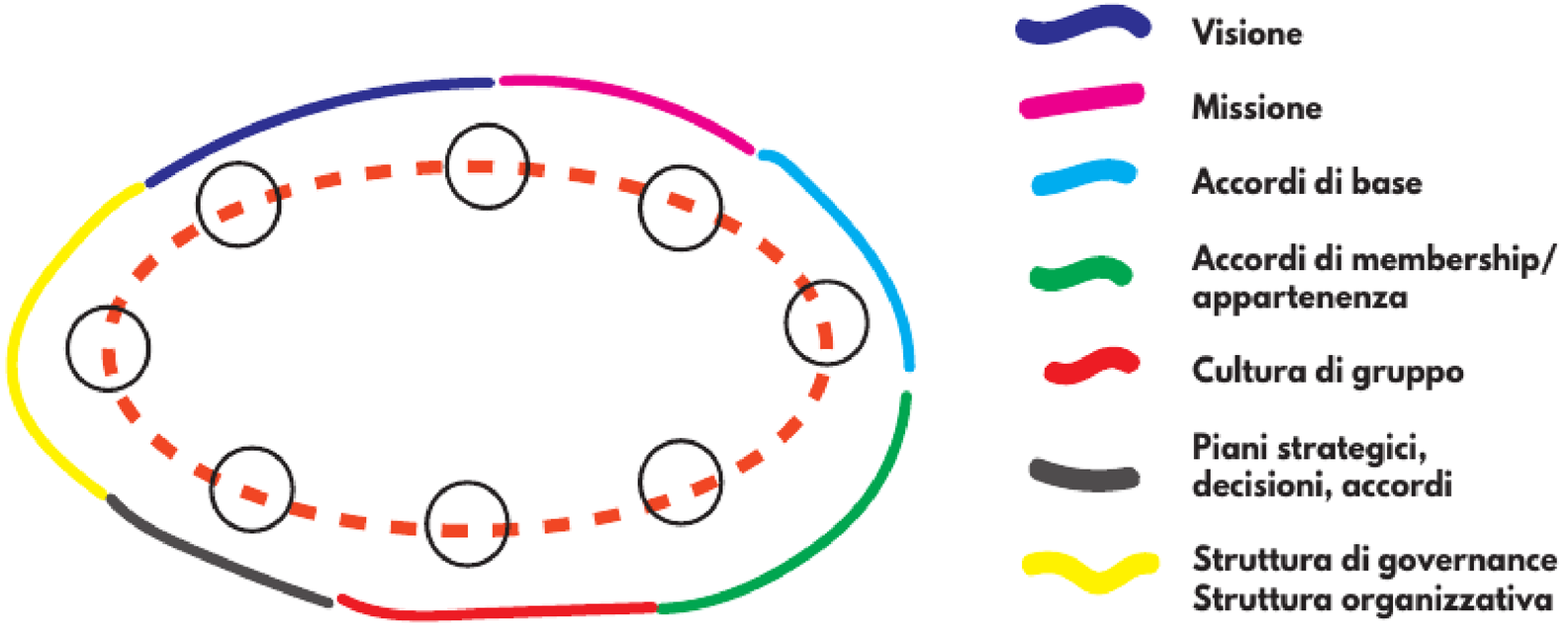
laprossimacultura.it

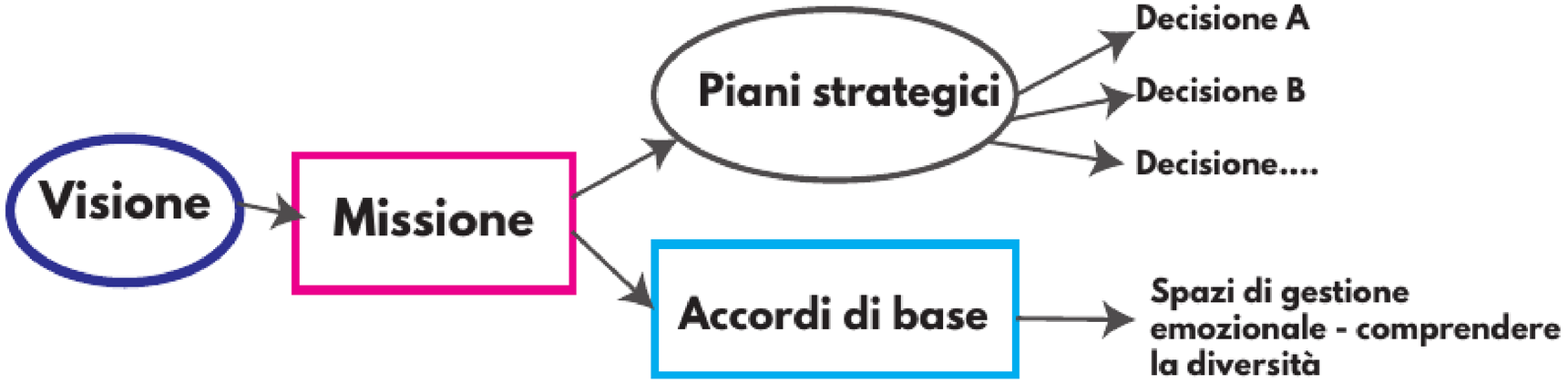
La Prossima Cultura

Autrici
Paloma Zamora e
Miguel Plaza, "Aua"

Con contributi di:
Diana Leafe Christian

La membrana del gruppo





La Prossima Cultura

CC BY NC ND

Autrici:
Miguel Plaza "Aua",
Martina Francesca
e Lucilla Borio

Mappa generale visione e strategia

La Prossima Cultura

CC BY NC ND

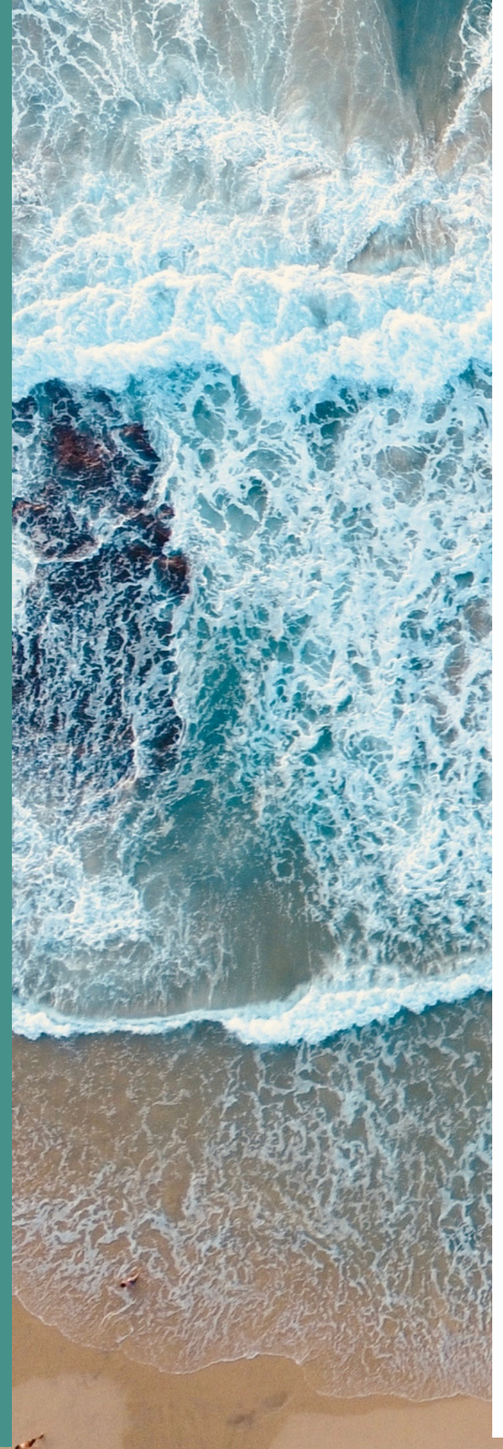
Autore:
Miguel Plaza "Aua"

Visione, missione e obiettivi

*La **visione comune** è il futuro condiviso che vogliamo creare, un'immagine collettiva di ciò che è possibile, il nostro orizzonte. Include il proposito, intenzione ed essenza del progetto, il suo spirito. Risponde al **"perché", il "cosa vogliamo", il "chi"** e in parte al "chi siamo".*

*La **missione comune** o scopo/ proposito declina e atterra la visione comune nel nostro contesto e realtà concreta. È ciò che metteremo in atto per materializzarla e renderla manifesta. Risponde principalmente al **"cosa facciamo", "come lo facciamo" e "dove",** approfondendo anche a volte il "chi" o "chi siamo".*

*Gli **obiettivi** aiutano a focalizzare la missione e realizzarla. Ci saranno degli obiettivi generali e degli obiettivi strategici specifici. Gli obiettivi generali sono pochi e vengono declinati verso il medio termine in obiettivi strategici specifici per dare forma ai piani strategici. A corto termine questi obiettivi strategici si declinano nelle azioni specifiche da fare. Cerchiamo **obiettivi chiari, raggiungibili/ dimensionati e misurabili**.*



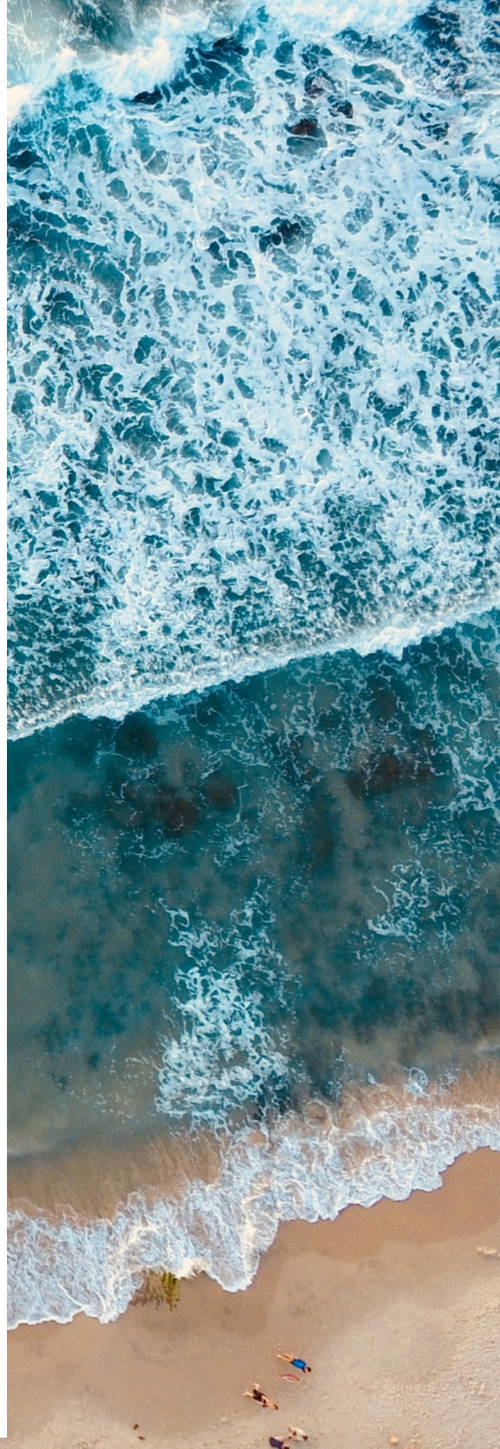
Visione comune

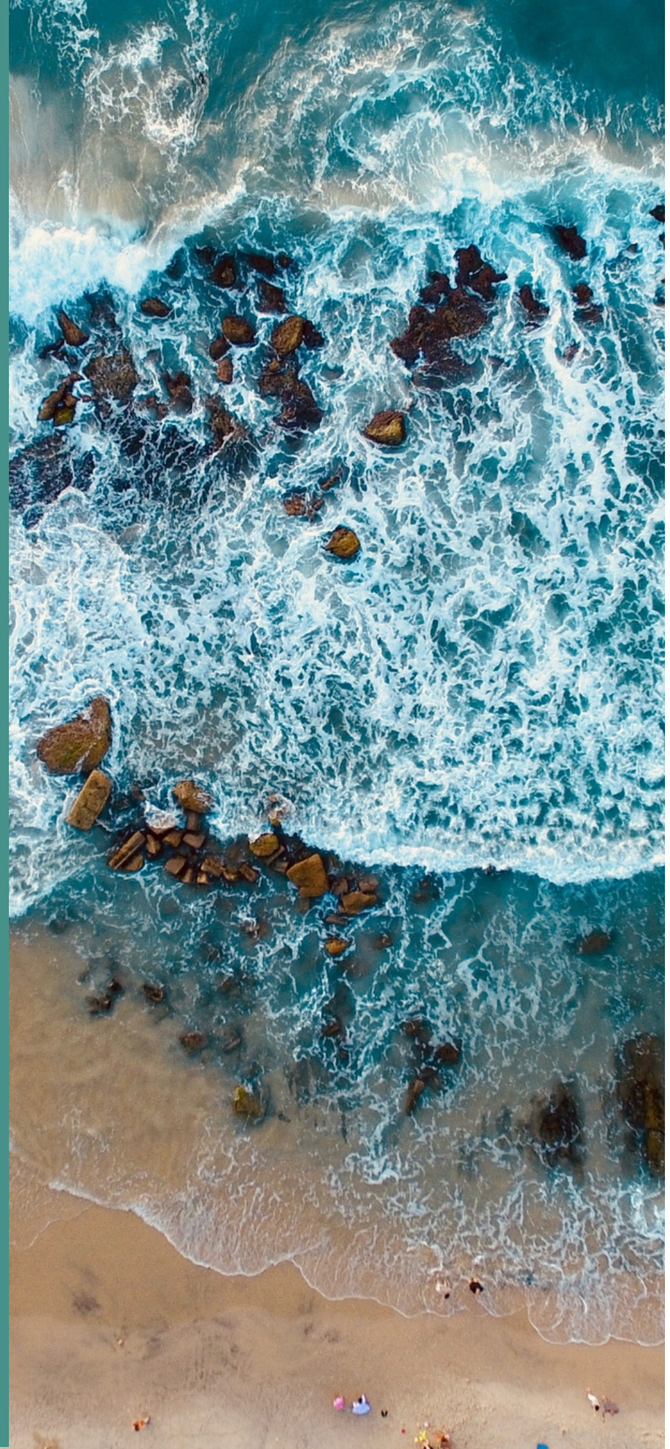
- *Si connette con il **futuro che vogliamo vivere**.*

*È il nostro **orrizonte** che ci stimola a camminare insieme, a capire il nostro **contributo alla vita e il mondo**.*

- *Contiene i **valori essenziali del gruppo, propositi**, aspirazioni e sogni alti.*
- *Le persone si identificano in grande parte con essa - promuove l'allineamento degli sforzi e l'impegno.*
- *"Dichiara", esplicita o impliciatamente, la **cultura di gruppo** che vogliamo vivere nel quotidiano.*
- *È un **luogo dove tornare in caso di crisi o conflitto***
- *È chiara, **ampia**, semplice e **ispiratrice**.*
- *È aperta a diversi futuri e scenari*

La Prossima Cultura





Esempi di visione comune

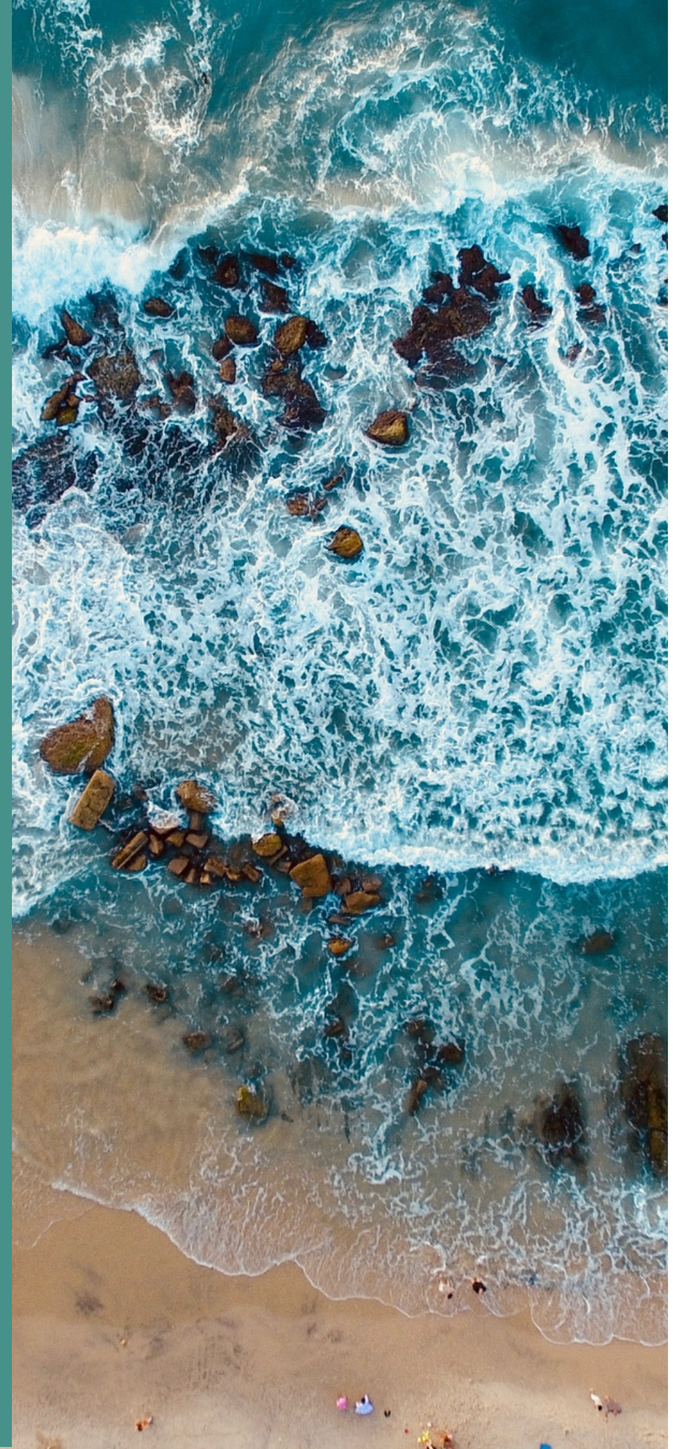
- **Nature's Spirit (USA)**: Un mondo che valorizza la diversità della vita e la rende sostenibile cercando l'armonia tra natura e spirito.

- **Centro per la leadership femminile (AU)**: una donna forte che crede nelle proprie capacità uniche di leadership.

- **Google**: Fornire accesso alle informazioni del mondo in un solo clic.

- **Ferrero**: (...) Con forti investimenti nell'innovazione, un costante impegno per la qualità e la volontà di creare veri momenti di gioia e spensieratezza, accendiamo le emozioni di ieri, di oggi e di domani.

La Prossima Cultura

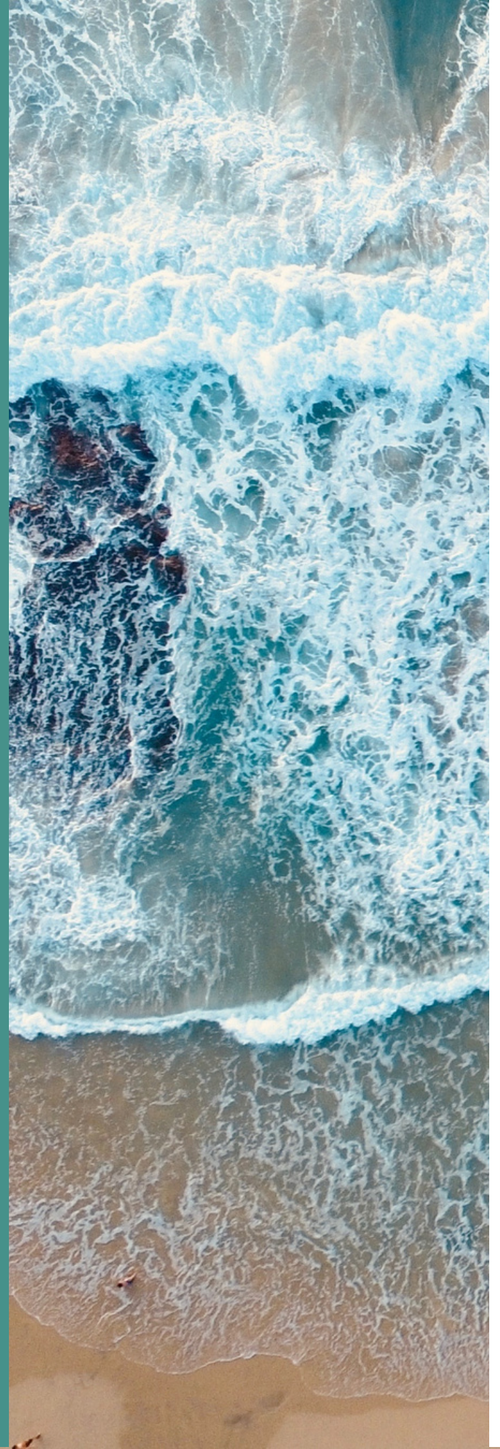


Esempi di visione comune

- **Armani** (lavoro ampio anche sui valori fondanti) - ***https://armanivalues.com/overview/values-and-vision/***

- **Oxfam:** *Abbiamo una visione di un mondo giusto e sostenibile, in cui le persone e il pianeta siano al centro della nostra economia. Dove le donne e le ragazze vivono libere da violenze e discriminazioni. Dove la crisi climatica sia contenuta. Dove i sistemi di governance siano inclusivi e permettano a chi detiene il potere di renderne conto. La nostra ambizione è un impatto duraturo. Facciamo la differenza facendo parte di un movimento globale per la giustizia sociale.*

La Prossima Cultura

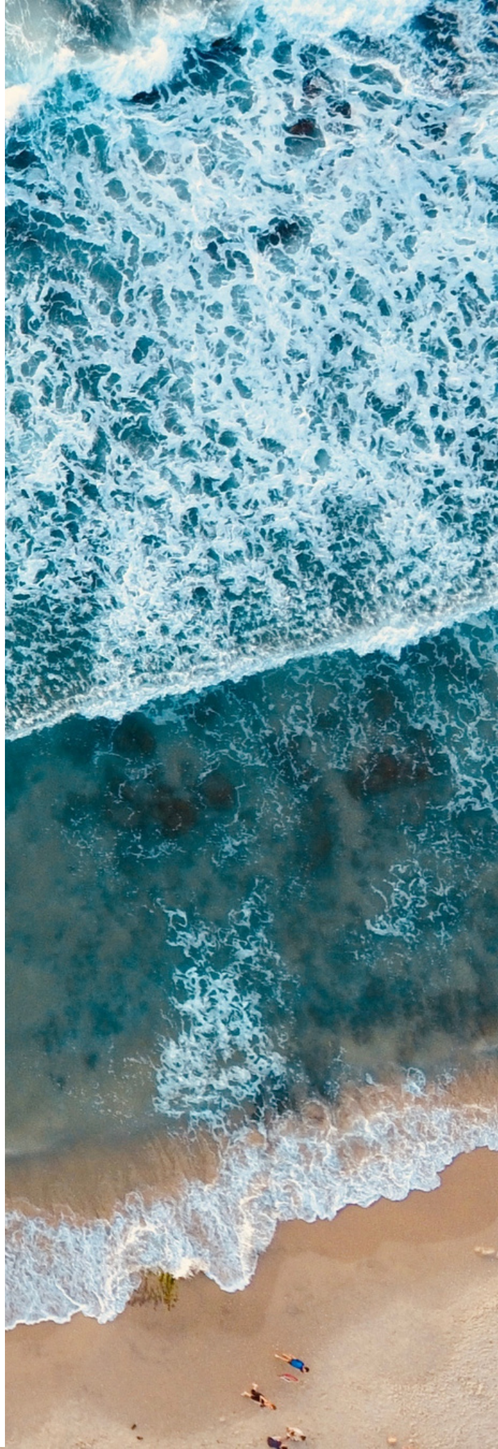


Visione - domande a cui risponde

- *Quali sono i nostri **scopi, aspirazioni e valori**?*
- *Quali sono i nostri **sogni o desideri**? Qual è il futuro che vogliamo, **l'orizzonte** verso il quale camminiamo? Cosa vogliamo essere/ diventare in **futuro**?*
- *Qual è la nostra ragione d'essere? **Perché** facciamo quello che facciamo?*
- *Qual è il nostro **contributo** al mondo e alla vita? Quale situazione stiamo risolvendo o trasformando per il bene comune?*
- *Cosa e chi volete ispirare?*

Es. struttura: Essere una... (proiezione futura), che aspira a (dichiarazione dei principi e dei valori fondamentali)..., per.... (dichiarazione delle aspirazioni/ scopi)

La Prossima Cultura



Missione comune

- ***Atterra la visione nel nostro contesto e tempo***, *contribuendo così a materializzarla e dimensionarla. È importante che sia congruente e allineata con essa, infatti, si presentano insieme.*

- *Richiede una conoscenza e analisi/studio del contesto, che ci aiuta a precisare* ***il nostro ruolo in quel contesto / (eco)sistema****.*

- *È una descrizione breve e chiara sul* ***"come"*** *materializziamo la nostra visione, sul* ***"cosa facciamo"*** *e* ***"dove*** *lo facciamo" e "****per chi****".*
- *Approfondisce anche a volte il "chi" o "chi siamo", soprattutto in riferimento alla forma organizzativa o giuridica che abbiamo, se necessario.*

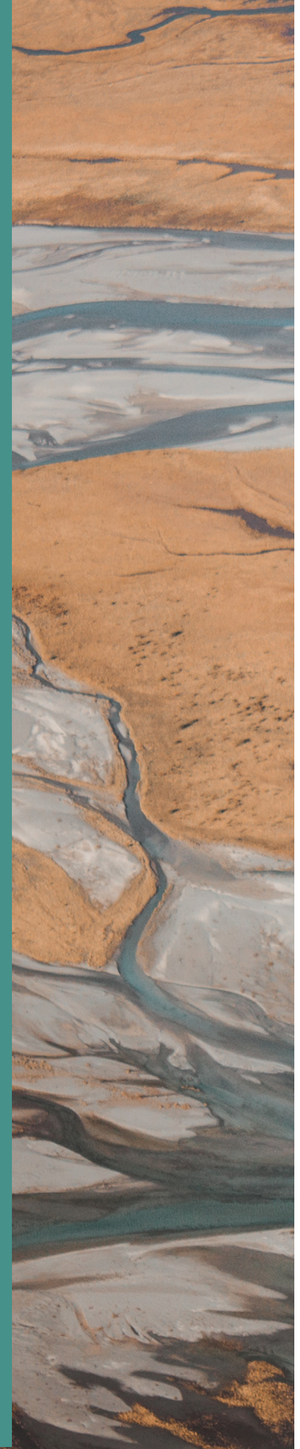
La Prossima Cultura

Domande a cui risponde la missione

- Come materializziamo la nostra visione?
- Cosa facciamo?
- Dove lo facciamo?
- Come lo facciamo?
- Per chi? A chi rivolgiamo la/le nostra attività?
- Quali mezzi abbiamo a disposizione?
- Chi siamo? (Forma organizzativa o forma giuridica, spazi fisici/ centro/ ecc.)

Es. struttura: Essere (chi siamo/ forma) *che fa/ impegnata in* (cosa facciamo) *a/ nel contesto* (dove) *per dare servizio/ rivolgersi a* (per chi) *attraverso* (come lo facciamo/ mezzi) + *per raggiungere...* (tenere presente il perchè e la visione)

La Prossima Cultura



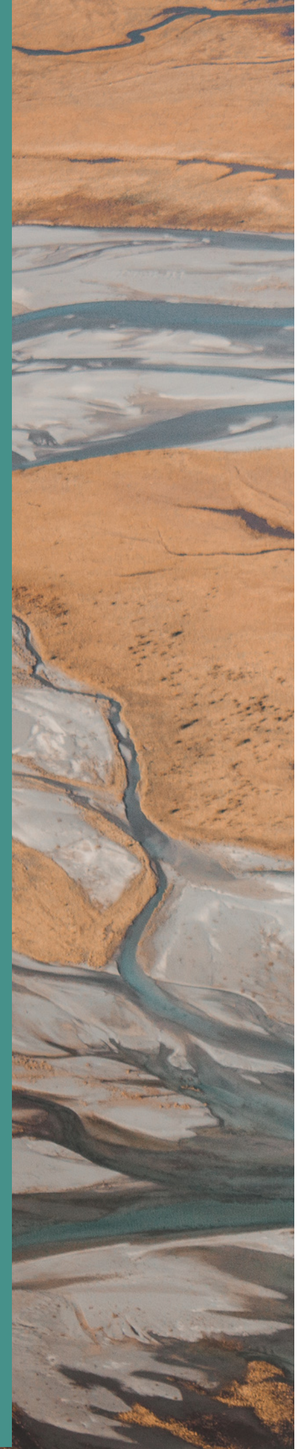
Esempi visione e missione

- ***Nature's Spirit (USA) -*** (missione poco chiara o atterrata)

Visione - Un mondo che valorizza la diversità della vita e la rende sostenibile cercando l'armonia tra natura e spirito.
Missione - Creare una comunità in cui si lavora per espandere la nostra coscienza, attraverso la domanda: come può una persona vivere in modo sostenibile in armonia con la natura e lo spirito? Da qui possiamo vivere nel servizio, condividere le nostre esperienze e connetterci con altri gruppi locali e globali.

- **Centro per la leadership femminile (AU) -** (V&M chiare e complete)

Visione: una donna forte che crede nelle proprie capacità uniche di leadership.
Missione: Essere un centro virtuale per la leadership femminile, che aiuta le donne a riconoscere e sviluppare il proprio potenziale di leadership sul lavoro, nella comunità e nei contesti persona:limparando dalle esperienze di altri leader, uomini e donne. Essendo informate sui temi più recenti legati alla leadership e sulle persone che ci stanno lavorando. Sviluppando le competenze e le conoscenze in materia di leadership. Imparando ad autovalutarsi continuamente. Esprimendo le proprie esigenze in relazione allo sviluppo della leadership.



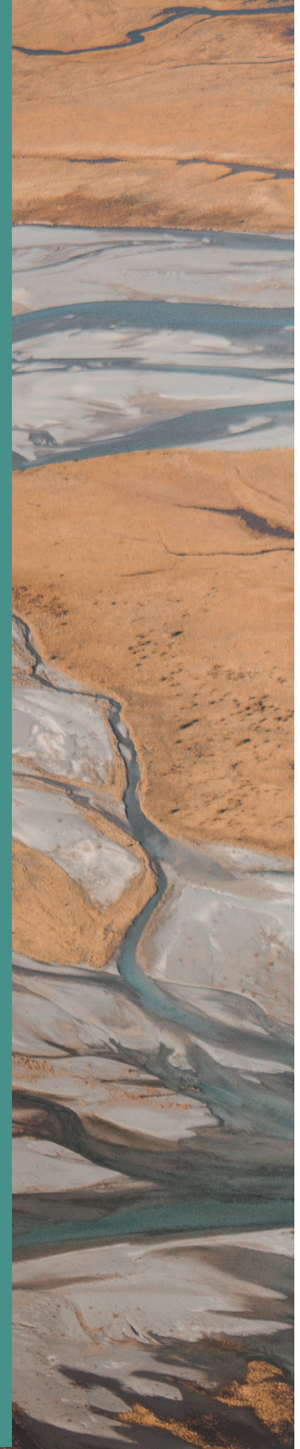
Esempi visione e missione

- **Google -** (missione vaga o poco specificata, è più l'obiettivo generale)

Visione: Fornire accesso alle informazioni del mondo in un solo clic.
Missione: Organizzare le informazioni del mondo e renderle universalmente accessibili e utili.

- **Ferrero -** (V&M un tanto ambigue più focalizzate sull'immagine che sull'essere chiare).

Visione: (...) Con forti investimenti nell'innovazione, un costante impegno per la qualità e la volontà di creare veri momenti di gioia e spensieratezza, accendiamo le emozioni di ieri, di oggi e di domani.
Missione: La nostra cultura si fonda su precisi obiettivi di crescita, basati su una visione a lungo termine e una solida tradizione familiare. Forti del costante impegno per la soddisfazione dei consumatori, ci muoviamo in un orizzonte globale, consolidando la nostra presenza anche fuori dai mercati europei, e ampliando il nostro settore strategico, dal settore del cioccolato a quello del dolce confezionato.
Alta qualità, cura artigianale, freschezza del prodotto, selezione accurata delle migliori materie prime, rispetto e considerazione per il cliente: sono queste le "parole chiave" e i valori Ferrero (...) Ma la sua particolarità è la sua essenza "glocal" , cioè l'essere un'azienda al tempo stesso globale e locale, attenta allo sviluppo internazionale, ma anche al rapporto con il territorio (...).



- ***Oxfam (Cymru - Galles) -*** *(V ben costruita e chiara, M un po' lunga ma chiara abbastanza)*

Visione: *La nostra visione è un mondo giusto senza povertà. Vogliamo un mondo in cui le persone siano apprezzate e trattate in modo equo, godano dei loro diritti di cittadini a pieno titolo e possano influenzare le decisioni che riguardano la loro vita.*

Missione*: Il nostro scopo è contribuire a creare soluzioni durature all'ingiustizia della povertà. Siamo parte di un movimento globale per il cambiamento, che dà la possibilità alle persone di creare un futuro sicuro, giusto e libero dalla povertà. Lavoriamo per porre fine alla povertà a livello locale e globale, rendendo questo tema centrale nella vita pubblica e politica del Galles.*
Realizzare la nostra missione - In Galles, utilizziamo una combinazione di programmi di sviluppo sostenibile basati sui diritti, campagne, attività di advocacy e influenza per sfidare le cause strutturali della povertà. Creiamo opportunità per aiutare i giovani nelle scuole e nei college a sviluppare le conoscenze, la comprensione, i valori e gli atteggiamenti necessari per una cittadinanza globale. In particolare, sosteniamo le donne, perché nonostante i grandi progressi compiuti contro la povertà negli ultimi decenni, molti milioni di donne e ragazze sono ancora intrappolate in una vita di difficoltà e paura a causa di discriminazioni e abusi. Per questo motivo, Oxfam Cymru pone le donne al centro di tutto ciò che fa per contribuire a porre fine all'ingiustizia della povertà per tutti, per sempre.
Lavoriamo con alleati e partner a livello locale e globale per raggiungere questo obiettivo.

https://oxfamapps.org/cymru/vision-mission-and-beliefs/

Valori

Altri elementi: carta di valori / valori fondanti, codice etico, statuto....

La Prossima Cultura

I valori

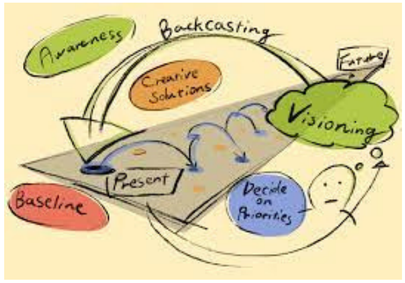
Sono l'insieme dei **principi etici** che guidano gli atteggiamenti e azioni dell'organizzazione/ gruppo e la **base della cultura che viene promossa**.

All'**esterno** mostrano le **questioni a cui diamo valore e** che **vogliamo influenzare**. Verso l'**interno** segnano le **aspettative di condotta etica che ci aspettiamo dai nostri partecipanti.**

Possono essere **compressi nella visione e missione, oppure** essere scritti in forma esplicita come **carta dei valori, valori cuore, decalogo di principi, manifesto**, ecc., e declinarsi **posteriormente in forma di codice etico o accordi di base** specifici. Consolidano la credibilità e l'affidabilità del gruppo.

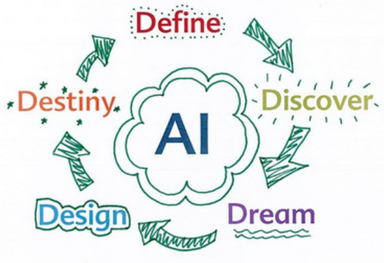
Domande utili:- A cosa diamo valore, qual è la base delle nostre aspirazioni?
Cosa vogliamo migliorare o influenzare nel mondo?
Quali valori etici formano la nostra cultura di gruppo?

La Prossima Cultura



Dragon Dreaming
Backcasting
Teoria U
Indagine Apprezzativa

Dragon Dreaming

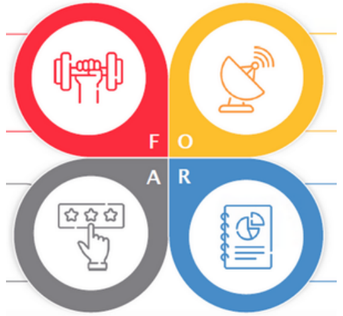


La Prossima Cultura

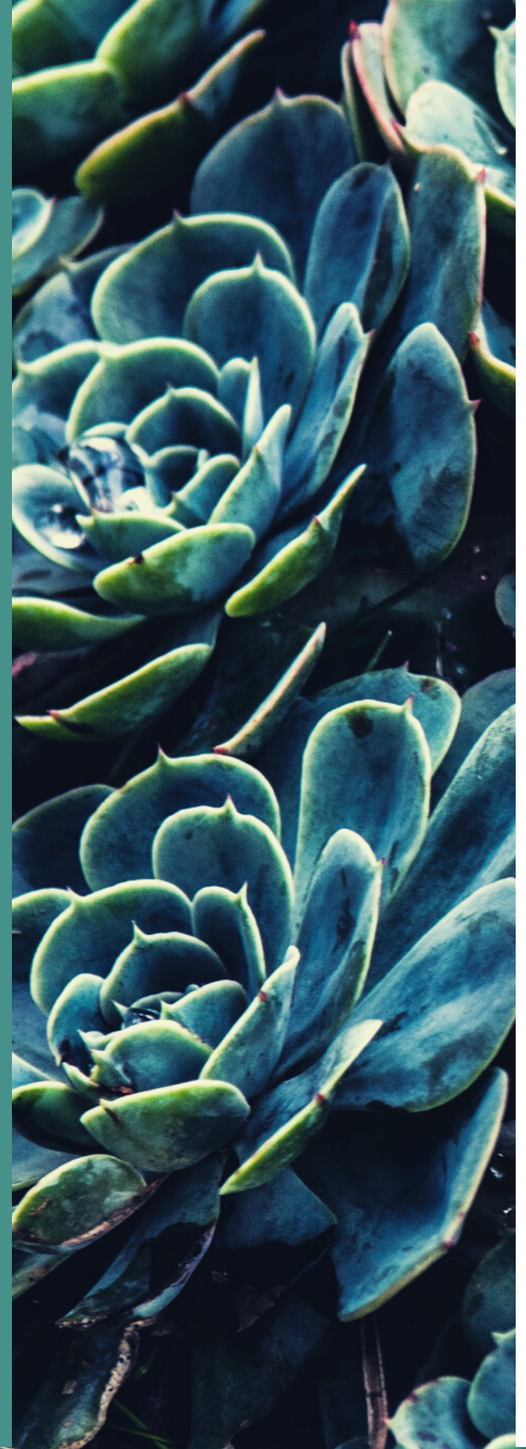
Metodologie visione

FUTURE SCENARIOS

SCENARIO PLANNING



Scenari di futuro
Analisi FOAR
Obiettivi SMART



Pensiero sistemico nella progettazione strategica

- *Piani **dimensionati e con limiti alla crescita - CAPACITÀ RIGENERATIVA***

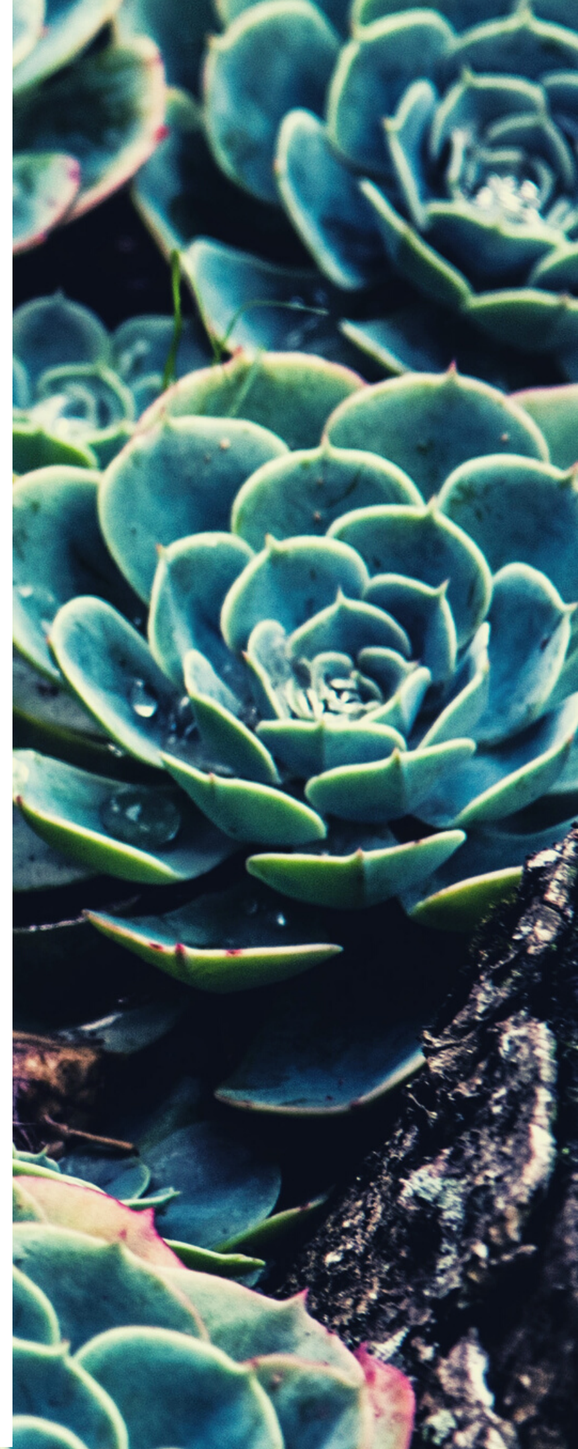
- *Evitare la esternalizzazione di costi + Principi permaculturali.*

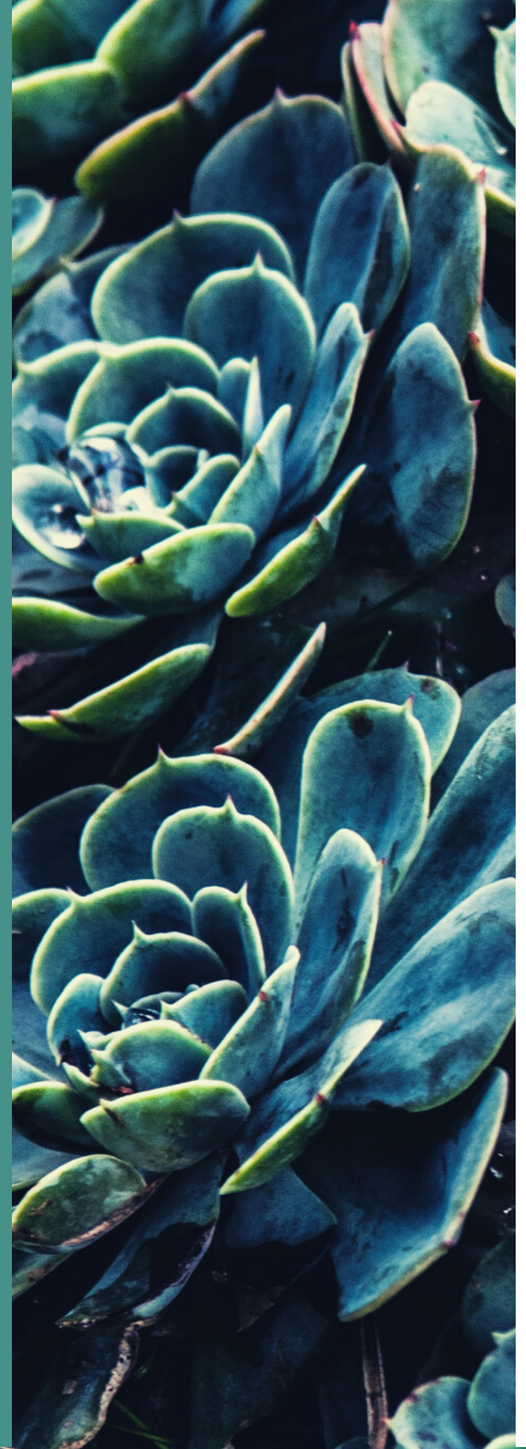
- *Favorire la **resilienza** e la salute del sistema attraverso la **diversità di elementi**. Integrare feedback e pensare scenari diversi - capacità di adattamento a un futuro incerto.*

- *Riconoscere le **dinamiche del sistema** e possibili trappole + Creare **cicli di feedback chiari***

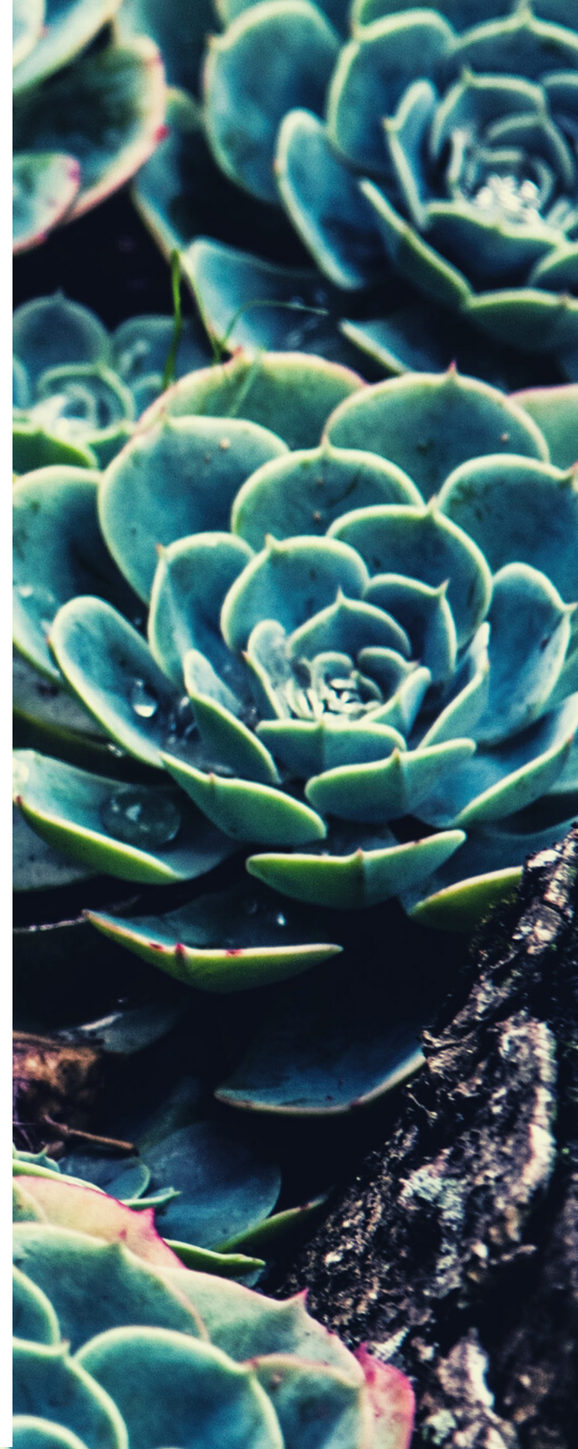
- *Comprensione del **contesto**, il **momento nel ciclo di vita del gruppo**/organizzazione (inizio, cambiamento, crisi...) e la **storia** pregressa (processi).*

- *Al servizio della Terra, le persone e la comunità.*

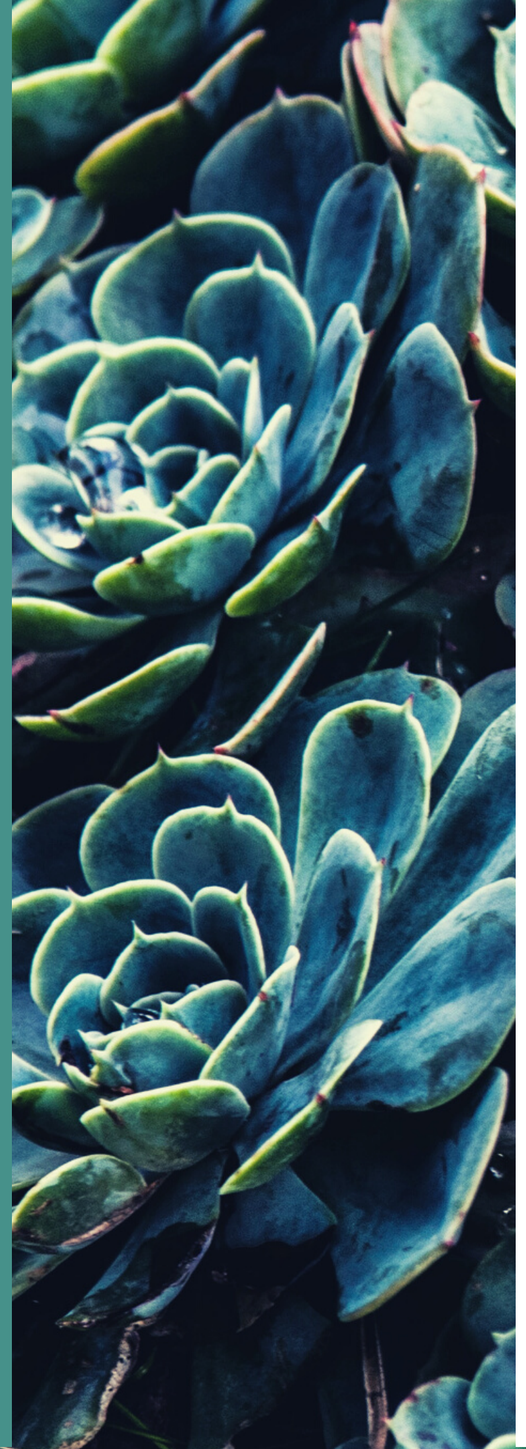




Piano strategico: obiettivi, linee strategiche e piano di azione



La Prossima Cultura



Ingredienti della pianificazione strategica

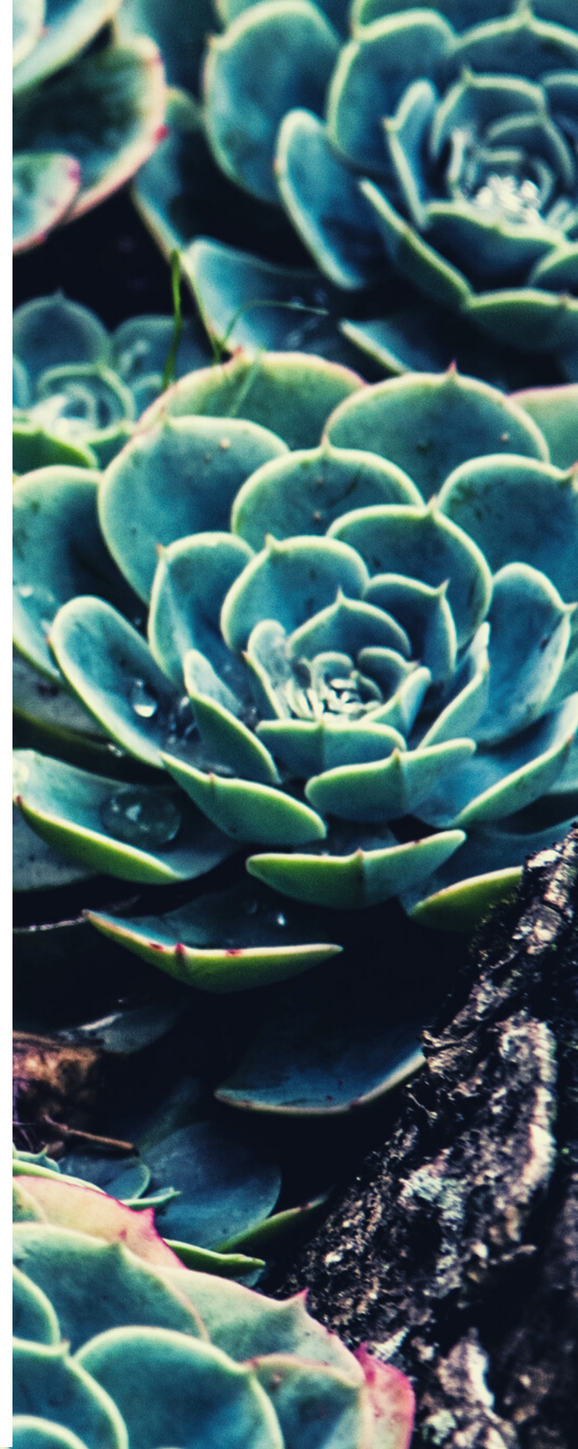
Obiettivi generali

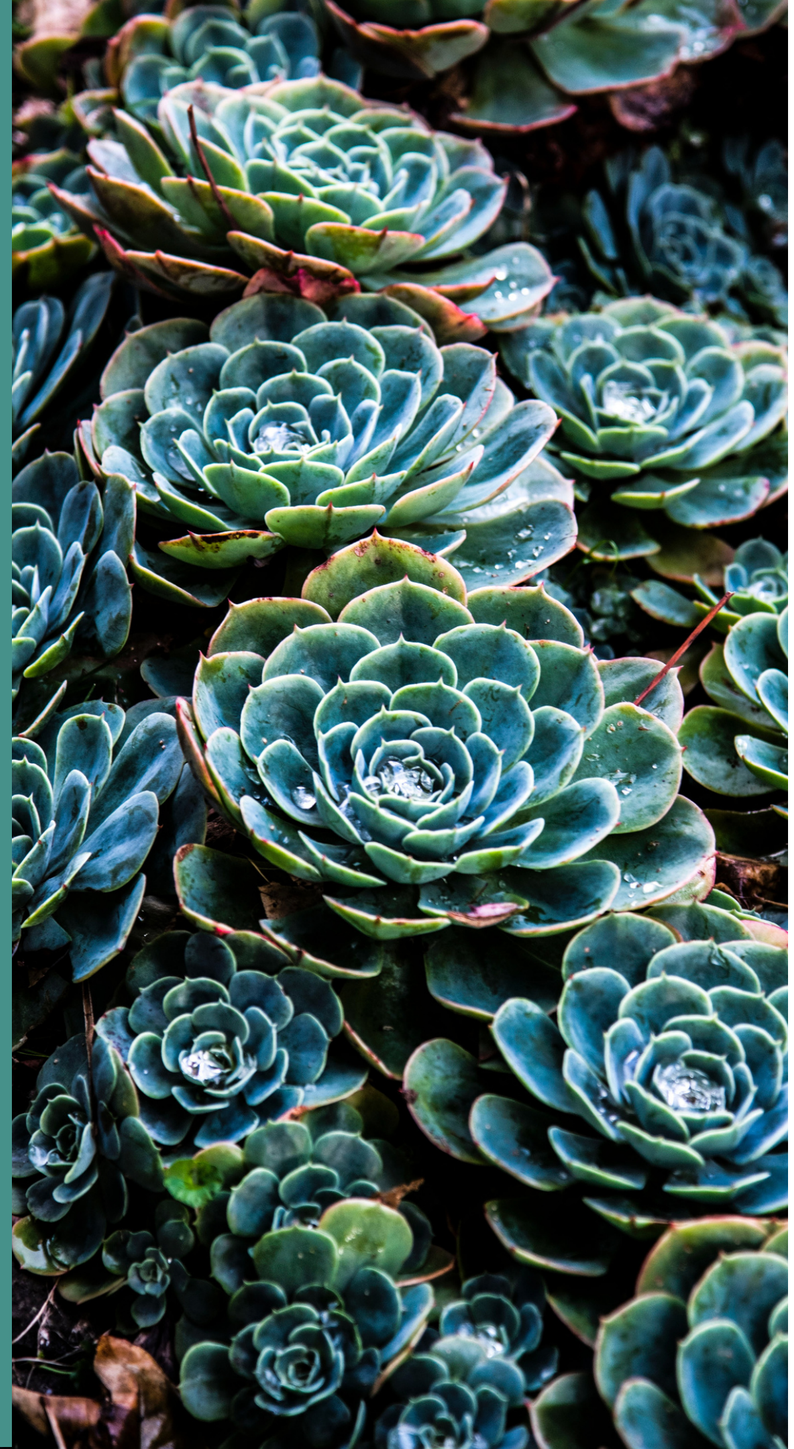
- *Revisione dei piani strategici precedenti, analisi del contesto, radiografia del gruppo...*
- *Obiettivi strategici & linee strategiche*
- *Aree / programmi:*

1. *Visione*
2. *Obiettivi strategici*
3. *Azioni*
4. *Risorse*
5. *Finanziamenti*
6. *Tempi*
7. *Pianificazione: Compiti, Preventivo, Tempistica, ruoli chiave e persone che li ricoprono , monitoraggio, sistema di valutazione e monitoraggio*

- Celebrazione e feedback
- *Monitoraggio e valutazione*

La Prossima Cultura





Elaborare un piano strategico

0. Partire dalla visione e missione (più revisione del piano strategico precedente, se ci fosse).
1. **Analisi del contesto e il mondo**: analisi contesto + lavoro su scenari mondo + raffinare il **ruolo del progetto** (nella comunità, sociale...)
2. **Obiettivi generali** e focus sulle priorità.
3. Fase di sogno e possibilità.
4. **Linee strategiche e obiettivi strategici** per ogni linea.
5. **Pianificazione delle azioni e tempi** per ogni linea: timeline/ calendario, piano di azione o linea di azioni, programmi e progetti...
6. Strutturare **ruoli chiave** (coordinamento, comunicazione, promozione, secreteria...) + assegnare.
7. **Organizzazione compiti**, struttura organizzativa

La Prossima Cultura

Piano strategico - Gli obiettivi

Obiettivo generale: verso il quale ci stiamo muovendo, allineato con la missione e la visione.
Meglio se: riassunto in una frase, concreto e realizzabile per il sistema. Pochi obiettivi generali.
Risponde alla domanda: **Cosa vogliamo/aspiriamo a raggiungere?**
Usare verbi all'infinito: creare, influenzare, tessere, combattere, ridurre...).

Obiettivi strategici specifici: definiscono i **traguardi concreti per raggiungere l'obiettivo generale e le aree di intervento** (che vengono poi strutturate in base alle esigenze del sistema in dipartimenti, team, circolii...) in cui vengono progettati e coordinati progetti e azioni.
In ogni area si stabiliscono gli obiettivi, le azioni, le risorse, i tempi e le fasi da seguire, i tempi di realizzazione delle azioni e la loro successione. Anche la scelta di ruoli chiave e persone responsabili di questi con profili adeguati.

Gli obiettivi sono organizzati in **interni - esterni**, e anche in proiezioni temporali:
A lungo termine: obiettivi generali e strategici generali che sostengono la missione e visione.
A medio termine: obiettivi strategici specifici per aree che rispondono agli obiettivi generali.
A breve termine: azioni concrete e dimensionate specificando i tempi.

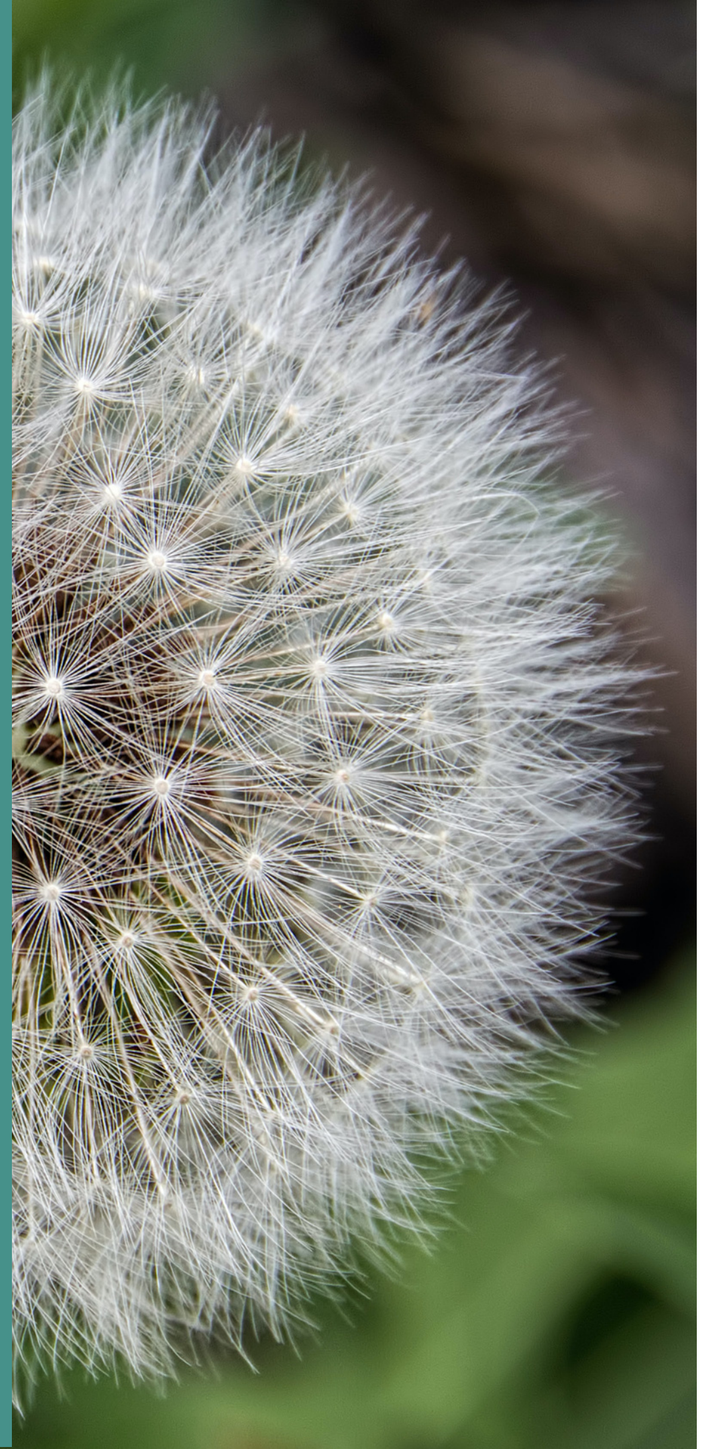
Il piano strategico è accompagnato da **sistemi di monitoraggio** con la creazione di indicatori, **sistemi di valutazione e feedback.**

Piano strategico - Gli obiettivi

Obiettivo generale: **Cosa vogliamo/aspiriamo a raggiungere?**

Obiettivi strategici: Quali sono i punti chiave per raggiungere l'obiettivo generale nelle diverse aree?

Azioni concrete: come raggiungeremo nel concreto gli obiettivi strategici di questa linea?
Cosa vogliamo ottenere e come? dove? cosa abbiamo e di cosa avremo bisogno per raggiungerlo?...



Scenari di futuro

FUTURE SCENARIOS

- In un **mondo di crescente complessità** servono a **migliorare la nostra resilienza e adattamento**.
  - **4 scenari**: **continuativo** ("tutto cambia per continuare uguale"), **limiti e disciplina** (freno alla crescita indefinita, modelli diversi), **collasso** ed emergenza (complessità alta, rischi calo diritti e libertà), **trasformazione ecosociale** profonda.
  - **4 comportamenti**: business as usual, scout, animale accecato, mai più.

- Lavorare su **scenari probabili, possibili e plausibili**, flitrando quelli assurdi

La Prossima Cultura

Grazie!
laprossimacultura.it
La Prossima
Cultura